

# Remuneração estratégica aliada ao marketing e endomarketing

Juliana dos Anjos Silva Abreu<sup>a</sup>

Fernanda da S. Chagas<sup>b</sup>

Antônio Marcos dos Santos<sup>c</sup>

## Resumo

Este artigo tem como objetivo investigar como o processo de remuneração e carreiras de uma organização pode se tornar estratégia de marketing e endomarketing e como isso pode ser comunicado aos colaboradores, a partir do problema de pesquisa que busca compreender como acontece a relação proposta e como isso pode ser estratégico para as organizações. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, o procedimento da coleta de dados se deu através da pesquisa bibliográfica e estudo de caso, este último, realizado a partir de material fornecido pela empresa Tupy – empresa estudada no projeto – em seus canais digitais e a interpretação dos dados, através de método qualitativo. Os resultados descrevem um caso considerado de sucesso de acordo com o objetivo proposto neste projeto, a partir da exposição dos programas de remuneração e benefícios da organização estudada. As análises corroboram com o objetivo e descrevem como a empresa se utiliza do tema de forma estratégica. Conclui-se que para os Recursos Humanos é necessário que haja uma relação sistêmica entre as áreas das organizações e a remuneração não precisa ser pensada exclusivamente, mas sim de forma estratégica e motivadora se alinhada a outros processos.

**Palavras-chave:** Cargos e salários. Marketing. Endomarketing. Comunicação.

## 1. Introdução

O tema de Carreiras e Remuneração são fundamentais para a Gestão de Pessoas e para as organizações e se caracteriza como uma das primeiras preocupações da gestão para com os colaboradores, visto a importância que tem para as pessoas. O profissional de Recursos Humanos deve se utilizar de práticas e conceitos relacionados à administração dos cargos e salários a fim de que haja um sistema cada vez mais atrativo, equilibrado e justo nas organizações.

---

<sup>a</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>b</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>c</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Diante disso, este artigo apresenta uma análise sobre a relação do tema de remuneração e carreiras com outras temáticas relevantes para as organizações, como marketing, endomarketing e comunicação. O objetivo é investigar como o processo de remuneração e carreiras pode se tornar estratégia juntamente com essas outras áreas e desenvolver análises e propostas de como esse mecanismo deveria ser comunicado aos colaboradores. Isso se dá através do questionamento do problema central, que é justamente, compreender como esse processo de remuneração e carreiras pode ser considerado estratégico em consonância com outras temáticas relevantes e como é fundamental nessa relação.

Definidos o objetivo e problema da pesquisa, apresenta-se um estudo de caso sobre a empresa Tupy, uma multinacional brasileira do ramo da metalurgia que através de seus canais de comunicação publica um relatório social com informações acerca da atuação da companhia, inclusive, informa sobre seu programa de remuneração e benefícios. Além disso, o artigo também se propõe a investigar essa relação a partir de material jornalístico publicado por canais de comunicação da região onde se encontra a empresa e foi utilizado a fim de corroborar com a teoria de que há uma relação dos programas de remuneração e carreira aliados a estratégias organizacionais tanto internamente quanto externo à organização.

Por isso, entende-se que a pesquisa tem relevância para a área da Gestão de Pessoas, visto que apresenta o tema de remuneração e carreiras como uma questão estratégica para as organizações em relação com outras temáticas, tudo isso sendo considerado o desenvolvimento sustentável, e além disso, utilizando-se de um caso real para exemplificar toda a proposta.

O problema de pesquisa é: Considerando a administração de cargos e salários como processo utilizado nas organizações, como este pode ser considerado estratégia de marketing e endomarketing e como pode ser comunicado aos colaboradores?

As problemáticas encontradas foram: Falta de comunicação do Plano de Cargos e Salários para os colaboradores, gerando desconhecimento acerca de sua trajetória organizacional; Falta de assertividade no processo de Recrutamento e Seleção decorrente da inutilidade ou inexistência de um plano de Cargos e Salários; e Falta de atratividade da organização no mercado devido a uma política de cargos e salários inconsistente.

Diante do que foi pesquisado e depois de pontuar o problema e as problemáticas pretende-se com este projeto desenvolver análises referentes ao tema de remuneração e carreiras em paralelo com temáticas relevantes para as organizações e, principalmente, para a Gestão com pessoas como Marketing, Endomarketing e Comunicação na tentativa

de aprofundar análises embasadas em fundamentações teóricas relacionadas a cada tema mencionado.

O objetivo geral é investigar como o processo de remuneração e carreiras pode se tornar estratégia de marketing e endomarketing para as organizações e desenvolver análises e propostas de como deveria ser comunicado aos colaboradores.

Os objetivos intermediários são: Descrever a importância da comunicação do Plano de Cargos e Salários para os colaboradores; Demonstrar a importância de uma organização ter definido um Plano de Carreira e afirmar sua responsabilidade na apresentação desse instrumento para seus colaboradores de maneira coerente e com transparência; Investigar a relação da atratividade de uma organização relacionada ao seu programa de remuneração e carreira dentro do mercado como estratégia de marketing; e Analisar a relação da utilidade do Plano de Cargos e Salários em processos de Recrutamento e Seleção.

## 2. Metodologia

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa descritiva. Seu objetivo é descrever as características ou experiências para o estudo realizado, levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer uma relação entre variáveis propostas no objeto de estudo em análise. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto. Para Triviños (1987, p. 112):

Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação [...] às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa bibliográfica, que é desenvolvida para explicar um problema utilizando-se de conhecimentos disponíveis a partir de teorias publicadas, e tem como objetivo, conhecer determinado assunto e utilizá-lo como fundamentação para construção de um modelo teórico explicativo de um problema (KÖCHE, 2014). Considerada como etapa fundamental de um trabalho (AMARAL, 2007), a pesquisa bibliográfica tem influência em

todas as etapas de uma pesquisa, pois é ela que norteia todo o trabalho e gera embasamento teórico para o tema em questão.

A pesquisa bibliográfica é dividida em etapas que levam à evolução do trabalho, dessa maneira, foi definido o objeto de estudo a ser trabalhado, seguido da formulação do problema, para assim então, fazer a busca das fontes, por meio do acesso à bibliografia seja manualmente ou eletronicamente, através de livros e artigos já publicados e finalmente, a leitura do material para a organização do assunto e a escrita do projeto (GIL, 2010; KÖCHE, 2014; AMARAL, 2007).

Além da pesquisa bibliográfica, a coleta de dados se deu também através de um estudo de caso, que pode ser utilizado em diversas situações, assim como também em estudos organizacionais e gerenciais. Segundo Yin (2001, p. 32) “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Além disso, o estudo de caso se caracteriza como uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando, bem como seu processo de desenvolvimento, e mesmo que a pesquisa se desenvolva a partir dos pressupostos teóricos, é no caso, propriamente dito, que a pesquisa se constrói, através de todo trabalho de investigação (PADUA, 2018).

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo. Este método está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

A análise do estudo de caso proposto foi realizada através de material fornecido pela própria organização em seus canais digitais. É um Relatório Social do ano de 2015 em que a empresa apresenta uma visão ampla sobre a atuação da companhia elencando desde suas políticas até suas principais realizações. Além disso, foram utilizadas matérias jornalísticas para embasamento da teoria sobre a relação estratégica dos cargos e salários com outras áreas da empresa, principalmente como forma de propagar as ações da organização.

### **3. Categorias teóricas**

#### **3.1 Carreira e remuneração**

O tema de carreiras e remuneração tem extrema importância para as organizações e seus colaboradores, a remuneração e benefícios apresentam-se como ferramenta estratégica para a Gestão com pessoas, retenção de talentos e motivação dos colaboradores. Esse tema é essencial para as organizações porque assim como afirma Marujo (2015), tem desdobramentos na vida pessoal dos funcionários e mesmo que as empresas tendam a se equiparar em questões tecnológicas e soluções, o capital humano é o que diferencia cada uma delas, por isso, é necessário que haja reconhecimento e recompensa do desempenho de seus colaboradores.

As pessoas, vistas como unidade básica das organizações, são dotadas de conhecimento, o que é considerado hoje como o principal gerador de valor e de riqueza para as organizações. Segundo Barbieri (2014, p. 20):

O papel da empresa na geração do conhecimento é o de fornecer um ambiente adequado para o trabalho individual e o trabalho em equipe, que somados produzem capital intelectual. Para que esse conhecimento seja gerado é necessário: que as necessidades dos colaboradores estejam atendidas, que eles estejam satisfeitos, motivados, sentindo que podem participar das decisões, podendo opinar, tendo objetivos bem definidos, trabalhando com lideranças esclarecidas e com colegas que tenham habilidades complementares à sua.

Diante disso, o capital intelectual de uma empresa se dá pela soma dos conhecimentos ali existentes e estão relacionados diretamente à produtividade e geração de lucro de uma organização, por isso, fala-se da relação direta dos Recursos Humanos com o desenvolvimento das organizações, pois o investimento no capital humano traz muitos benefícios para as empresas.

E isso tem sido observado cada vez mais, na chamada Era da Informação definida por Chiavenato (2009), onde as pessoas são vistas como base da nova organização, os recursos mais importantes. E não se trata mais de administrar as pessoas, e sim administrar com as pessoas, e isso cedeu lugar a nova abordagem que é a Gestão de Pessoas, que é justamente, compreender como as organizações lidam com as pessoas que trabalham em conjunto na era da informação.

Com isso, é possível afirmar que os diferentes sistemas de pagamentos adotados pelas empresas são fator determinante nas relações entre instituição de trabalho e colaborador, ou seja, nessa nova relação estabelecida entre organização e funcionário, o

tema da remuneração precisa estar bem estabelecido e estruturado para que seja atrativo para as pessoas e que ao mesmo tempo seja considerando competitivo dentro do mercado na qual essa organização esteja inserida.

Segundo Moreno (2014, p. 223):

O constante avanço tecnológico e a busca por melhores posições no ranking das melhores empresas para se trabalhar cada vez mais motivam as organizações a buscar inovações e profissionais com altos níveis de desempenho. A definição de um plano de carreira, de acordo com a expectativa que a empresa e seus funcionários mantém diante do mercado, é um vantajoso ganho nas modernas organizações.

Percebe-se então, que essa temática precisa estar bem estabelecida nas organizações, principalmente, nos tempos atuais. O subsistema de Remuneração e Carreiras, adotado pelos Recursos Humanos das organizações, é um fator estratégico tanto para o ganho das organizações e sua posição diante do mercado quanto para o colaborador que tem como resultado do seu trabalho exercido, uma recompensa e reconhecimento, o que permite o seu desenvolvimento profissional.

### **3.1.1 Plano de Cargos e Salários**

O Plano de Cargos e Salários (PCS) é uma ferramenta fundamental na área da gestão. Segundo Marujo (2019a, p. 36), “o PCS constitui um conjunto de regras e normas, que estabelece os mecanismos de gestão de pessoal das empresas”. Tudo que se relaciona à remuneração e carreira de uma organização estão presentes neste instrumento, onde é permitido ao colaborador ver a trajetória que tem que percorrer em termos de evolução salarial, além de sua perspectiva de carreira, por isso é considerado um importante instrumento gerencial.

A realização de um PCS é um vantajoso ganho nas modernas organizações e aliadas à excelentes pacotes de benefícios são considerados investimentos para retenção de seus melhores funcionários. Apesar disso, essas práticas impactam diretamente nos custos das empresas que se veem afetadas também pela concorrência e globalização e é por isso que diante dessa realidade é importante que a adoção de um modelo de PCS seja compatível com a realidade da empresa e suas necessidades organizacionais e sua implementação seja planejada e leve em consideração aspectos técnicos, políticos e outros relacionados com a cultura organizacional (MORENO, 2014).

Toda a descrição de um PCS deve ser planejada de forma estratégica a ponto de contribuir para os resultados da empresa. Nele são levados em conta além dos padrões

salariais em todos os níveis da organização, também a influência em diferentes sistemas dentro dos Recursos Humanos, como por exemplo, a atração e retenção de profissionais cujo desempenho contribua para os resultados da empresa. É um facilitador também para orientar a organização na busca de profissionais adequados àquela vaga descrita, pois já está preestabelecido a descrição dos cargos da organização. Além disso, tem o objetivo de reconhecer os funcionários que agregam valor por seu desempenho permitindo por exemplo, premiações.

### 3.2 Comunicação

A comunicação tem por objetivo fazer com que as pessoas compartilhem seus conhecimentos, sentimentos e saberes para poderem se relacionar com o outro. Para que isso ocorra de maneira favorável ou da forma que deveria ocorrer, existem componentes que constituem esse processo. O primeiro é o emissor, ele quem inicia o processo e é a fonte de informações dos demais integrantes. Em seguida tem o receptor, que recebe a informação de acordo com a mensagem codificada pelo emissor e através dela haverá um canal que será a maneira que ela chegará ao destinatário.

É fundamental que ocorra dentro das empresas a comunicação da maneira mais correta possível. Muitas empresas utilizam vários canais para a realização de sua comunicação interna, tais como ligações, e-mail, mensagem, telegramas ou o tradicional, o diálogo pessoal, só que nem todas as pessoas conseguem reproduzir aquilo que é dito, seja escrito ou não. Por mais que seja válida a tentativa de ter o melhor sistema para comunicação, como o assunto será exposto vai mudar completamente o sentido, pois haverá erros nesse processo - não somente os ruídos - que vão impedir o êxito no envio da mensagem. Essas são chamadas de barreiras que segundo Marujo (2019a, p. 113):

[...] podem ocorrer durante o transcurso desse processo. As mais comuns são: o uso indevido das palavras, o medo, a pressuposição da compreensão da mensagem, a sobrecarga de informações, a falta de capacidade, de concentração e atenção e o não saber ouvir.

A maneira de falar torna possível um sentido totalmente diferente no momento em que é expresso (verbalmente, não verbalmente ou escrita) e isso pode prejudicar em grande escala o sistema de comunicação da empresa. Por isso, foram definidos os tipos de barreira que podem dificultar o processo de comunicação nas organizações, como a barreira pessoal, física e semântica que atuam respectivamente nas limitações e valores pessoais, no ambiente externo e físico e por fim, relacionada à interpretação e

significados (CHIAVENATO, 2009).

A comunicação eficaz nas organizações traz consequências benéficas, ela é fundamental para a implementação de ações que podem auxiliar na melhoria do ambiente de trabalho. Para que isso possa ser mantido, o ideal é que as empresas façam de seus colaboradores ganharem cada vez mais espaço na empresa, pois com os objetivos alinhados e seus funcionários valorizados, o resultado será positivo. As empresas que trabalham na melhoria e nos processos de comunicação junto aos colaboradores, transformam o diálogo uma via de mão dupla e essa ação faz com que os colaboradores se sintam cada vez mais úteis e fundamentais para o desempenho dos negócios, aumentando a motivação de toda a equipe.

### **3.2.1 Comunicação e programas de remuneração**

A comunicação precisa ser considerada como parte integrante dos processos de gestão dos programas de remuneração dentro das organizações. Planejar, desenvolver e implementar um plano de cargos ou atualizar um já existente não é o suficiente para as organizações quando não há a comunicação para as partes interessadas, principalmente se tratando de assuntos relacionados à salários e questões referentes aos cargos e o futuro das pessoas no âmbito da carreira profissional.

Diferentes ferramentas como cartilhas, sistemas internos, cartazes etc., tem a função de disseminar informações acerca das questões relacionadas à remuneração dos colaboradores. E isso ocorre em diferentes níveis, já que há empresas com ambientes extremamente heterogêneos, tanto no sentido de recompensar e reconhecer com distintos incentivos financeiros, quanto com diferentes públicos envolvidos, ou seja, é preciso comunicar, inclusive para tornar as regras claras sobre o que a empresa tem definido acerca de seus objetivos e o que se espera daquele colaborador com relação ao desenvolvimento de seu trabalho.

Segundo Assis (2011, p. 199), “há estudos que indicam que “comunicar” pode ter mais efeito sobre a percepção do que o tamanho e abrangência dos programas”. Nesse sentido, afirma-se que a comunicação pode proporcionar um efeito positivo para os receptores e sendo considerada pela gestão de pessoas, principalmente no que se refere à remuneração, gera resultados efetivos para os diferentes atores no ambiente organizacional.

### **3.3 Endomarketing**

Assim como a comunicação deve ser considerada como parte integradora dos



processos de carreiras e remuneração e ser priorizada pela área de gestão de pessoas, essa ação realizada pelas organizações tem influência também na percepção dos colaboradores e pode ser considerado como ação de endomarketing. Ou seja, as ações de comunicação não só devem ter clareza acerca de um determinado programa inserido numa organização, como também as pessoas são impactadas por conta dessas ações.

O conceito de endomarketing ou marketing interno é constituído pelo propósito de fazer com o desempenho de seus funcionários seja cada vez aperfeiçoado diante da fidelização e fortificação das relações entre empregado e empregador. Os objetivos da organização serão alinhados com os objetivos individuais de cada funcionário, desta forma, ambos estarão satisfeitos, pois haverá reciprocidade nas ações.

Deve-se pensar que para que o endomarketing possa fluir da maneira esperada, os pilares da empresa deverão estar alinhados e segundo Marujo (2019b, p. 241):

Essa atuação conjunta contribui para integrar a relação dos funcionários com a empresa, através de uma comunicação uniforme, assertiva e alinhada e que seja integrada também à cultura empresarial. É uma das maneiras mais eficazes para reduzir o turnover (índice de rotatividade de funcionários) e atrair profissionais altamente qualificados para a empresa.

Promover a satisfação das equipes e funcionários dentro do seu ambiente de trabalho é o objetivo do endomarketing, através de ações em suas diferentes frentes, principalmente quando está relacionada à remuneração.

Os resultados acerca de um determinado plano de cargos, por exemplo, geram impactos na vida dos funcionários e conseqüentemente nas organizações, por isso a estratégia de endomarketing deve não só estar relacionada à comunicação desse plano, como também a definição de um plano que tenha elementos atrativos para esses colaboradores como uma ferramenta de desenvolvimento e propostas de reconhecimento para que a atuação desse funcionário traga resultados individuais e para organização na qual faz parte, por isso é necessário uma política de valorização para seus funcionários, não basta oferecer o básico para cumprir as demandas, mas sim oferecer o melhor para receber o melhor.

As ações de endomarketing de uma organização perpassam por diferentes segmentos e podem ser ferramenta de diversos setores organizacionais, já que essas atuações tem como público-alvo os colaboradores e todos aqueles que estão de certa forma relacionados com a instituição, porém, quando trata-se de questões relacionadas aos recursos financeiros, essas ações tem papel fundamental para as pessoas, seja para divulgar programa de remuneração, regras, premiações e condições para que tais

premiações ocorram (ASSIS, 2011).

Partindo do pressuposto que já exista uma política salarial em uma determinada organização, esse programa não deve ficar somente no papel e como o endomarketing pressupõe formar uma boa imagem da organização para os colaboradores, é preciso que tudo isso seja comunicado de forma transparente já que a desinformação sobre essas questões tende a desmotivar as pessoas e deixá-las desorientadas dentro do ambiente de trabalho. E isso tudo deve vir desde a contratação de um novo funcionário, é preciso que as regras estejam claras quanto à realização do seu trabalho e o caminho que deve percorrer para alcançar lugares maiores dentro da organização.

### 3.4 Marketing

Com um ambiente competitivo e com a quantidade de serviços e produtos que surgem no mercado disponíveis ao consumidor, é primordial e vital para a sobrevivência das organizações que elas se diferenciem por meio de conceitos, estratégias e processos que levem a um nível elevado de relacionamento com o cliente. O que está sendo analisado hoje é a capacidade que as empresas têm de lidar com esse mercado que está em constante mutação e como se utiliza do marketing como estratégia fundamental para se posicionar perante os seus clientes e *stakeholders*<sup>1</sup>.

Segundo Marujo (2019a, p. 194):

O papel do marketing é dispor do máximo de conhecimento e compreensão do comportamento das inúmeras variáveis externas e internas em que uma determinada empresa está inserida. O objetivo é satisfazer plenamente as necessidades de seus diversos públicos (consumidor, acionista, comunidade, etc.).

O Marketing é mais que a publicidade e propaganda, ele engloba entender as necessidades de um determinado mercado e as empresas precisam se utilizar disso para oferecer melhores produtos, serviços e ideias de qualidade e valor para que os consumidores voltem a comprar e mais que isso, que falem bem da empresa. E ao oferecer o melhor para os clientes, a ideia é que proporcione a eles de forma que melhore o bem-estar da sociedade.

Quando o tema do Marketing é abordado em um trabalho de cargos e salários, a tentativa é de compreender como este instrumento das organizações pode ser

<sup>1</sup> O Stakeholder é um público estratégico. Pode-se entender essa expressão como descrevendo uma pessoa ou um grupo que possuem interesse em determinado negócio, indústria ou serviço (SBCOACHING, 2020)

considerado estratégia no sentido de atrair talentos e ter protagonismo no mercado competitivo, sendo assim, considerado um diferencial. E como muitas pessoas buscam para sua vida pessoal e profissional empresas que lhe ofereçam oportunidades vantajosas, a temática de remuneração e carreiras pode ser levada em consideração como estratégia das empresas em se posicionarem no mercado e atraírem os melhores profissionais, levando em consideração um programa que seja ajustado de acordo com o mercado, assim como uma remuneração atraente para os profissionais e que tenha comprometimento em oferecer um ambiente de desenvolvimento de carreira. Isso tudo em concomitância em atrair os melhores talentos para a organização, o que é fundamental para a gestão de Recursos Humanos.

Devido ao mercado competitivo e para poder atrair melhores talentos, cada vez mais o RH das organizações alinha-se às estratégias de Marketing. Essa ideia de vender a empresa como uma boa empregadora pode ser utilizada através do conjunto de técnicas e ferramentas chamada *Employer Branding*<sup>2</sup>. Esse método pressupõe construir uma reputação positiva da empresa no mercado, mostrando que ela é um bom lugar para se trabalhar e tem o poder de atrair novos talentos e engajar e reter os colaboradores, pois ali eles sentem que podem se desenvolver e crescer.

E para implementar esse método é preciso definir alguns passos, entre eles está o *Employe Value Proposition (EVP)*, ou seja, é a proposta de valor ao empregado, que consiste nos valores e benefícios únicos que a empresa oferece aos atuais e futuros funcionários, e entre esses valores estão as recompensas, como o salário, benefícios, plano de aposentadoria, etc. O EVP é um pacote exclusivo de ofertas a atuais e futuros colaboradores que diferencia uma empresa das demais, e isso gera um valor percebido.

Por isso, é tão importante relacionar o tema da remuneração das organizações como estratégia de marketing e endomarketing, essa relação traz benefícios e está sendo cada vez mais utilizada pelas organizações que querem se diferenciar no mercado. Isso atrai melhores talentos, que se adequam aos objetivos e valores da empresa e além disso, motiva os colaboradores que já estão na organização.

#### Apresentação de resultados e análises

A empresa analisada neste trabalho é a Tupy, uma multinacional brasileira do ramo da metalurgia fundada em 9 de março de 1938 na cidade de Joinville, Santa Catarina. A

<sup>2</sup> Em uma tradução mais livre, significa “marca do empregador”. É uma estratégia adotada pelo RH das organizações em parceria com o Marketing como forma de manter os melhores colaboradores, crescer e se tornar destaque entre os concorrentes. (DIAS, 2020a; 2020b).

companhia conta com cerca de 13 mil funcionários em quatro parques fabris: dois instalados no Brasil e dois no estado de Coahuila, no México (TUPY, 2020).

As seguintes descrições acerca da organização encontram-se em um relatório social de 2015 disponibilizado pela própria empresa na internet. Nele contém informações sobre a Tupy como um todo, inclusive sobre a sua política de remuneração, participação de resultados e benefícios, além de uma parte destinada à fala sobre a comunicação interna da empresa e tudo o que mais se refere aos colaboradores.

Para apresentar a empresa de maneira geral, consideram-se abaixo a missão, visão, valores e política de gestão da Tupy. Sua missão é “contribuir para o sucesso de nossos acionistas e clientes, por meio do fornecimento de produtos fundidos, usinados e serviços de alto valor, colaborando para a realização dos objetivos de nossos funcionários e apoiando a comunidade em que atuamos.”

Sua visão é: “ser líder global da indústria de fundição e usinagem de ferro, com negócios diferenciados de componentes de alta tecnologia e de hidráulica industrial. Reconhecida por ser primeira opção dos clientes, empregador preferido e atraente para o mercado de capitais.”

Seus valores são: pessoas, saúde e segurança, excelência econômica, meio ambiente e comunidade, orientação ao cliente, integridade, comprometimento, comunicação, aprendizagem e inovação.

Sua política de gestão é saúde, segurança, meio ambiente, responsabilidade social e qualidade. E no que diz respeito aos assuntos disciplinados por esta política, a Tupy deverá:

- Valorizar, reconhecer e desenvolver pessoas;
- Realizar as suas atividades sem prejuízo à saúde, de forma segura e consciente, prevenindo riscos;
- Entregar continuamente resultados excepcionais aos nossos acionistas;
- Exigir o melhor dos fornecedores internos e externos;
- Atuar na sustentabilidade ambiental, otimizar a utilização de recursos naturais, prevenir a poluição e contribuir para o bem-estar das comunidades em que operamos;
- Atender a legislação, normas e demais requisitos aplicáveis;
- Priorizar a satisfação e a superação das expectativas do cliente em termos de qualidade, entrega e serviços;
- Assegurar a atuação corporativa ética e socialmente responsável;

- Promover a comunicação oportuna, aberta e transparente com todos os públicos;
- Valorizar a aprendizagem e a inovação e buscar soluções para a melhoria contínua do Sistema Integrado de Gestão;
- Agir com responsabilidade, senso de urgência e colaboração.

No que diz respeito aos objetivos do projeto, de investigar a relação dos programas de remuneração como estratégia de marketing e endomarketing para as organizações e de como esse mecanismo deveria ser comunicado aos colaboradores, na empresa Tupy comprova-se que há essa relação proposta, como mostra os materiais disponibilizados e matérias jornalísticas que serão utilizadas para as próximas análises.

No material descrito, há capítulos destinados exclusivamente para falar sobre remuneração e todos os benefícios fornecidos pela empresa, além de falar também sobre sua comunicação interna, ou seja, todas essas descrições buscam associar a empresa à programas inovadores e isso apoia o marketing da empresa, que por sua vez, retroalimenta as próprias ações de endomarketing. Inclusive quando demonstra isso em sua própria missão de colaborar com os objetivos dos funcionários, a sua visão de ser empregador preferido e um de seus valores é a comunicação, ou seja, o seu planejamento como instituição é voltado também para os colaboradores e os percebem como parte fundamental de sua gestão.

Então, para analisar a relação que este projeto propõe, está descrito abaixo o Relatório Social 2015, material fornecido pela empresa Tupy. Os pontos que serão observados são referentes ao assunto de remuneração, marketing, endomarketing e comunicação, temas que orientam este trabalho.

#### **4. Remuneração e participação nos resultados**

A Tupy mantém política de remuneração que inclui parcelas fixas e variáveis, benefícios sociais e outros, levando em consideração a lucratividade, o equilíbrio interno, o desempenho individual e as práticas de mercado. A remuneração variável objetiva compartilhar resultados, motivar e reconhecer a contribuição de seus profissionais e é composta por dois programas. O Programa de Resultados Tupy (PRT), aplicado principalmente ao pessoal da manufatura e funções de apoio específicas, baseia-se parte no resultado operacional, parte em metas setoriais, a exemplo da produtividade da mão de obra e do absenteísmo. Já o Programa de Remuneração Variável (PRV) abrange funcionários em posição mais elevada ou de gestão, com metas individuais e de desempenho do negócio. Em

2015, foram distribuídos aos funcionários, no âmbito desses programas, R\$ 42,5 milhões. Nas unidades do México, o valor pago a título de PRV foi de R\$ 1,2 milhão.

## **4.2 Benefícios**

A política de benefícios da Tupy expressa o zelo da Companhia pelo bem-estar e a qualidade de vida de seus funcionários e dependentes

O plano cobre consultas, exames laboratoriais, internações e atendimento de urgência. Também é possível aderir a serviço odontológico válido em todo território nacional. Em 2015, aproximadamente 23,3 mil pessoas foram beneficiadas no Brasil – 9,3 mil funcionários e 14 mil dependentes.

## **4.3 Seguro de vida**

A Tupy provê seguro de vida com cobertura indenizatória para morte, invalidez e assistência funeral familiar para todos os funcionários. Esse benefício tem o propósito de auxiliar o sustento do segurado e/ou de seus dependentes em caso de ocorrência conforme acima mencionado.

## **4.4 Previdência privada**

Como forma de proporcionar vida segura e confortável na fase pós-laboral, fortalecer a competitividade de seu pacote de remuneração e promover a retenção de talentos, a Companhia patrocina plano de previdência, oferecido aos seus funcionários em regime de adesão opcional. O TupyPREV estabelece contribuições equivalentes de patrocinador e participantes, observados limites e regras aplicáveis. No Brasil, cerca de 3.500 funcionários aportaram recursos ao TupyPREV em 2015. No México, 265. O subsídio da Tupy à previdência somou aproximadamente R\$ 5,4 milhões. Para os profissionais que aderirem ao plano são concedidos ainda, sem ônus adicional, benefícios de pecúlios por invalidez e por morte.

## **4.5 Restaurante interno**

A Tupy oferece alimentação subsidiada aos funcionários, em refeitórios localizados em suas instalações industriais. Em 2015, no Brasil, foram servidas em média 5.300 refeições por dia, totalizando 1,6 milhão de refeições e investimento de R\$ 8,5 milhões. No México, setecentas refeições diárias, totalizando 255.500, ao custo de R\$ 10,1 milhões. No exercício passado teve início a construção de refeitório na unidade de

Joinville. A nova instalação, cuja inauguração está prevista para agosto de 2016, atenderá público estimado em 3,5 mil pessoas e propiciará substancial aumento da qualidade e conforto para os funcionários da Companhia.

#### **4.6 Cesta de natal**

Ao final de cada ano a Tupy distribui cestas de Natal para os funcionários de todas as unidades, em agradecimento ao esforço realizado em prol dos resultados.

#### **4.7 Comunicação interna**

A comunicação interna tem o desafio de engajar os funcionários e comunica-los sobre diretrizes corporativas, resultados e outros assuntos relevantes. Além disso, busca estimular o diálogo entre gestores e suas equipes. Quando necessário, materiais de suporte são produzidos e enviados para apoiar os líderes na disseminação das informações. Diversas ferramentas são utilizadas – murais, e-mails, boletins etc. Cabe destacar o Encontro de Líderes, evento trimestral que reúne todo o time de gestão. Em 2015, foram realizadas cinco edições do Encontro, para tratar de temas importantes e dos resultados da Tupy.

#### **4.8 Matérias jornalísticas sobre a Tupy**

Além desse material, que contém informações relevantes para a construção da relação proposta por esse projeto, algumas matérias de jornais também corroboram com o fato da empresa utilizar o seu programa de remuneração como estratégia de marketing e endomarketing. Isso se dá também pelo fato da empresa ser importante na localidade que se encontra. Matérias com o título como: Funcionários da Tupy injetarão mais de R\$30 milhões na economia de Joinville. Eles irão receber dentro de 10 dias uma parte do PLR (Participação dos lucros) de 2017(VERÍSSIMO, 2018). Outras matérias também se referem ao PLR como: Funcionários da Tupy terão PLR média de R\$3.700 (MELO, 2010). E também outra com o título: Tupy paga R\$6,5 milhões em PPR para funcionários de Joinville (SILVEIRA, 2018). Essa última ainda conta com uma fala da empresa dizendo que o pagamento é um reconhecimento aos esforços dos colaboradores, afirmando que a empresa oferece benefícios como plano de saúde, previdência privada, restaurantes, seguro de vida, academia e outras vantagens.

#### **4.9 Análises**

Ao analisar todo o material oferecido pela empresa em suas redes e as matérias de jornais publicadas na cidade, é possível perceber que a empresa Tupy se utiliza dos seus

programas de remuneração como estratégia de marketing, seja para atrair talentos, seja para se estabelecer como uma empresa de credibilidade na cidade que atua ou até mesmo em âmbito nacional e internacional. Além disso, todas essas ações resultam também nos próprios colaboradores da empresa que são cada vez mais influenciados por esses meios, sejam internos, através dos materiais preparados pela própria empresa, como o relatório social, sejam externos, como as matérias publicadas.

A relação de empregado e empregador se fortalece por conta das propostas vantajosas nas quais a empresa se propõe a oferecer. E isso tudo consegue ser comunicado de forma clara pela empresa através de seu canal oficial de comunicação, como o site, relatórios ou até mesmo pelos canais de comunicação de massa, ou seja, em todos eles o tema da remuneração é reforçado e utilizado como diferencial da empresa e estratégico, que alcança, principalmente, as pessoas da organização.

Além disso, pensando em todas as relações propostas pelo projeto, é possível identificar as ações que a empresa Tupy se propõe a fazer, inclusive, para atração de novos talentos. Observa-se que a empresa quando toma determinada posição no mercado que atua, pode se tornar referência para as pessoas e fazer com que elas queiram ingressar naquela organização e a partir da atuação que a empresa Tupy apresenta para o público em geral de uma proposta de valorização do colaborador através de seu programa de remuneração e outras ações de endomarketing que se utiliza, os candidatos se interessam pela empresa antes mesmo de existir uma relação de empregado e empregador. Por isso, o fato de ser estratégica se dá também no sentido de recrutar e selecionar aqueles talentos que compartilham dos mesmos objetivos da organização e com o plano de cargos e salários definidos, conseguem selecionar mais assertivamente a pessoa para o cargo.

## **5. Conclusão**

Diante do contexto apresentado e da questão problematizadora que fundamentou essa pesquisa, buscou-se compreender como a administração de carreiras e remuneração pode ser considerada estratégia de marketing e endomarketing e como isso se relaciona com a comunicação aos colaboradores. A partir desse problema, o objetivo seguiu na linha de investigar essa relação através de conteúdos teóricos para embasamento e compreensão acerca dos temas apresentados, seguido da análise de uma empresa real que se utiliza exatamente destes recursos e que exemplificou os resultados desse trabalho.

Buscou-se aprofundar em cada um dos temas propostos para que se fizesse a



relação com o tema da remuneração das organizações a fim de demonstrar que a empresas que se propõem a pensar nesse assunto de forma estratégica tem vantagem e se posicionam positivamente no mercado na qual estão inseridas. Essa estratégia visa atrair novos talentos construindo uma imagem da organização externamente, além de obter resultados dos seus próprios colaboradores que seguem mais motivados a continuarem trabalhando na organização e tudo isso, sendo comunicado de maneira transparente para que todos tenham acesso à essas políticas, de forma clara e objetiva.

A partir da análise acerca dos temas propostos e do estudo de caso, foi possível observar que os processos sendo feitos de forma estratégica interligam todo o sistema de Recursos Humanos com outras áreas fundamentais para as organizações. O resultado desta relação torna o sistema cada vez mais orgânico, onde as ações são cada vez mais dinâmicas em prol de atingir objetivos propostos pela organização e geram resultados positivos também para os colaboradores que se veem motivados e com expectativas referentes a sua carreira e também, vida pessoal.

Conclui-se que os Recursos Humanos, em todas as suas atuações, têm relevância para as organizações e são imprescindíveis para obtenção de melhores resultados, e mais especificamente, o tema de remuneração e carreiras deve ser considerado como estratégico se alinhado também com outros processos da organização, sendo protagonista e não como secundário, visto toda sua relevância na vida das pessoas.

## **6. Recomendações**

Diante do que foi apresentado ao decorrer deste projeto, indica-se a esta empresa ratificar a importância da comunicação do Plano de Cargos e Salários (PCS) e como ele é definido para os colaboradores, apesar da comunicação interna ser muito bem elaborada e executada. O direcionamento dessas informações não somente deverão ser repassados aos líderes, como também aos colaboradores de maneira objetiva e transparente, para que assim não ocorra uma comunicação insuficiente a ponto de causar desconhecimento da trajetória destes na empresa.

Sugere-se também a utilização do conteúdo do PCS como orientação nas áreas do sistema de Recursos Humanos como no processo de Recrutamento e Seleção, tendo em vista que a empresa apresenta uma proposta de valorização do colaborador e com isso reflete no marketing da empresa quanto o seu papel como empregador.

A utilização das ferramentas do PCS como mapa de carreira, descrição de cargos, apresentação de avaliação dos cargos, dentre outros, farão com que os candidatos tenham interesse em ingressar na organização, como também poderá motivar os

funcionários para conseguir uma posição melhor dentro da empresa. Assim, estará possibilitando um melhor relacionamento com seus futuros e atuais empregados.

Por fim, as sugestões serão voltadas para o propósito de aprimorar o foco principal deste trabalho, o programa de remuneração e carreiras, visto que a empresa já possui conhecimentos e atribuições para adaptação dessas estratégias.

### **Strategic remuneration combined with marketing and internal marketing**

#### **Abstract**

*This article aims to investigate how the remuneration and careers process of an organization can become a marketing and internal marketing strategy and how it can be communicated to employees, based on the research problem that seeks to understand how the proposed relationship happens and how it happens. It can be strategic for organizations. The methodology used was descriptive research, the data collection procedure took place through bibliographic research and case study, the latter, carried out from material provided by the company Tupy - company studied in the project - on its digital channels and the interpretation data, using a qualitative method. The results describe a case considered to be successful according to the objective proposed in this project, based on the exposure of the remuneration and benefits programs of the studied organization. The analyzes corroborate the objective and describe how the company uses the theme in a strategic way. It is concluded that for Human Resources it is necessary to have a systemic relationship between the areas of the organizations and the remuneration does not need to be thought exclusively, but rather in a strategic and motivating way in line with other processes.*

**Keywords:** *Positions and salaries. Marketing. Endomarketing. Communication.*

### **Retribución estratégica combinada con marketing y marketing interno**

#### **Resumen**

*Este artículo tiene como objetivo investigar cómo el proceso de remuneración y carrera de una organización puede convertirse en una estrategia de marketing y marketing interno y cómo se puede comunicar a los empleados, a partir del problema de investigación que busca comprender cómo ocurre y cómo ocurre la relación propuesta. puede ser estratégico para las organizaciones. La metodología utilizada fue la investigación descriptiva, el procedimiento de recolección de datos se realizó a través de la investigación bibliográfica y el estudio de caso, este último, realizado a partir del material proporcionado por la empresa Tupy --empresa estudiada en el proyecto - sobre sus canales digitales y la interpretación. datos, utilizando un método cualitativo. Los resultados describen un caso considerado exitoso según el objetivo propuesto en este proyecto, en base a la exposición de los programas de remuneración y beneficios de la organización estudiada. Los análisis corroboran el objetivo y describen cómo la empresa*

*utiliza el tema de manera estratégica. Se concluye que para Recursos Humanos es necesario tener una relación sistémica entre las áreas de las organizaciones y la retribución no necesita ser pensada exclusivamente, sino de forma estratégica y motivadora en línea con otros procesos.*

**Palabras clave:** Cargos y salarios. Márketing. Endomarketing. Comunicación.

## Referências

AMARAL, J. J. F. Como fazer uma pesquisa bibliográfica. Fortaleza: [s. n.], 2007. Disponível em: <https://docplayer.com.br/49535-Como-fazer-uma-pesquisa-bibliografica.html>. Acesso em: 18 maio 2020.

ARINS, B. Employee value proposition: os 3 componentes de um bom EVP. Great Place to Work, [S. l.], 4 set. 2019. Disponível em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/componentes-de-um-bom-evp/>. Acesso em: 24 maio 2020.

ASSIS, M. T. Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalista dos programas de remuneração. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BARBIERI, U. F. Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DIAS, G. Employer branding: o que é, 11 estratégias e exemplos. Blog Gupy. [S. l.], 11 nov. 2020b. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/employer-branding>. Acesso em: 12 nov. 2020.

DIAS, G. RH e marketing: entenda a importância dessa relação. Blog Gupy. [S. l.], 14 set. 2020a. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/rh-e-marketing>. Acesso em: 16 set. 2020.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KÖCHE, J. C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARUJO M. P. Gestão sustentável: condição essencial e possível. São Paulo: Perse, 2015.

MARUJO, M. P. Recursos humanos: atração e desenvolvimento. 2. ed. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019b.

MARUJO, M. P. Recursos humanos: carreira e remuneração. 2. ed. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019a.

MELO, A. Funcionários da Tupy terão PLR média de R\$ 3.700. Diário do Grande ABC, São Paulo, 8 jun. 2010. Sessão Economia. Disponível em: <https://www.dgabc.com.br/Noticia/209326/funcionarios-da-tupy-terao-plr-media-de-rs-3-700>. Acesso em: 8 jun. 2020.

MORENO, A. I. Administração de cargos e salário. Curitiba: InterSaberes, 2014.

PADUA, E. M. M. de. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. 17. ed. Campinas, SP: Papirus, 2018.

SBCOACHING. São Paulo: SB Coaching, 2020. Disponível em: [www.sbcoaching.com.br](http://www.sbcoaching.com.br). Acesso em: 19 maio 2020.

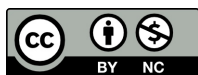
SILVEIRA, F. (ed.). Tupy paga R\$ 6,5 milhões em PPR para funcionários de Joinville. O Mirante Joinville, Joinville, SC, 12 jul. 2018. Sessão Economia. Disponível em: <https://omirantejoinville.com.br/2018/07/12/tupy-paga-r-65-milhoes-em-ppr-para-funcionarios-de-joinville/>. Acesso em: 8 jun. 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUPY. In: Wikipedia. [S. l.: s. n.], 2020. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Tupy>. Acesso em: 8 jun. 2020.

VERÍSSIMO, L. Funcionários da Tupy injetarão mais de R\$ 30 milhões na economia de Joinville. NDmais, [Joinville, SC], 6 fev. 2018. Notícias. Disponível em: <https://ndmais.com.br/blogs-e-colunas/luiz-verissimo/funcionarios-da-tupy-injetarao-mais-de-r-30-milhoes-na-economia-de-joinville/>. Acesso em: 8 jun. 2020.


YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## Informações dos autores


**Juliana dos Anjos Silva Abreu:** Graduada em Serviço Social pela UERJ. Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [juliana.anjos91@gmail.com](mailto:juliana.anjos91@gmail.com)

 <http://orcid.org/0000-0002-3407-3887>


**Fernanda da S. Chagas:** Graduanda em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [nanda-chagas@live.com](mailto:nanda-chagas@live.com)

 <http://orcid.org/0000-0002-4919-2889>

**Antônio Marcos dos Santos:** Graduando em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Cesgranrio.

Contato: [rjzulu@bol.com.br](mailto:rjzulu@bol.com.br)

 <http://orcid.org/0000-0002-7683-8841>